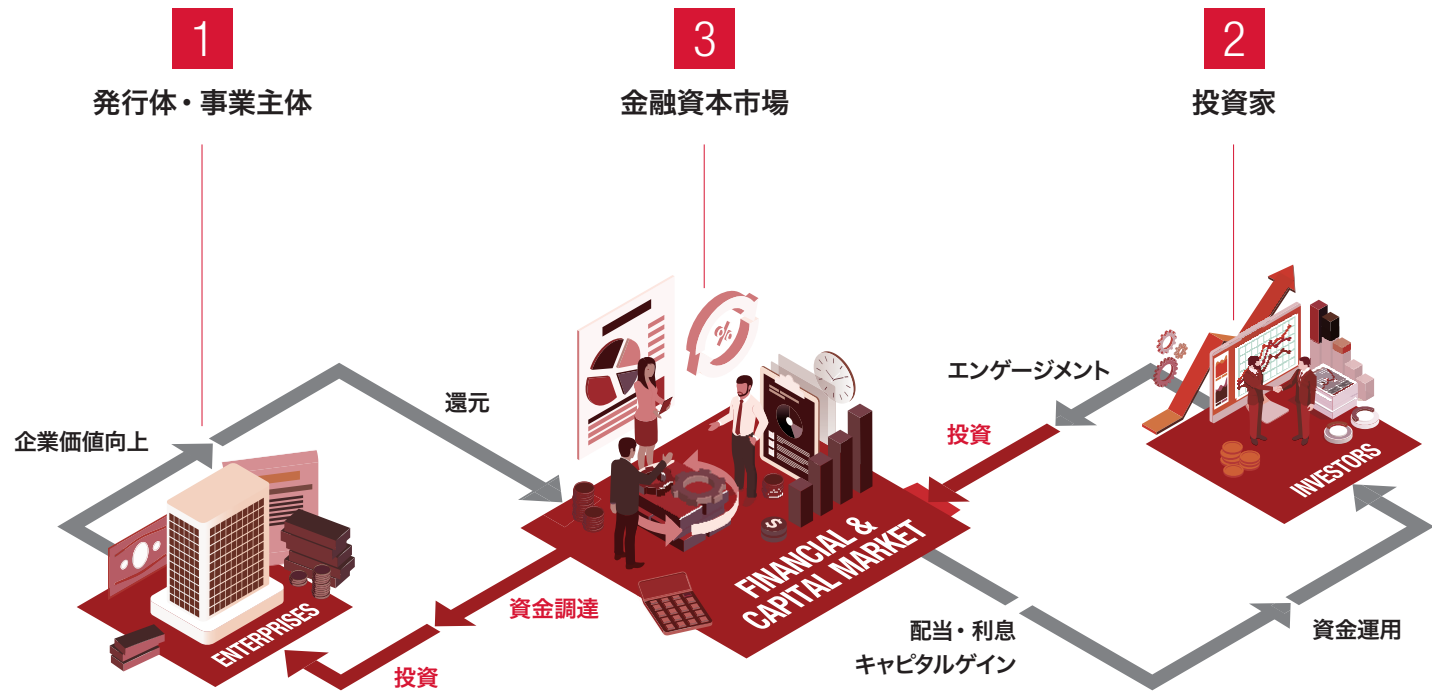


OUR BUSINESS MODEL

リスクマネーの循環による 真に豊かな社会の創造

野村グループは創業以来、資金を必要とする発行体と資金を提供する投資家をつなぎ、リスクマネーを循環させることで、金融資本市場の発展や経済の成長、そしてお客様の豊かな未来の実現をサポートしてきました。



1 発行体・事業主体 P.21

- 資金調達への支援 (IPO、株式や債券発行、証券化など)
- 企業価値向上に向けた各種提案や支援 (M&A、事業再編、自己株式取得など)
- 事業継続/承継支援
- M&Aやファイナンスに付随する各種ソリューション

野村グループは、ホールセール部門のインベストメント・バンキングを中心に発行体の資金調達の支援や、企業の合併や買収、資本や業務提携などのアドバイスを行っています。国内上場企業の主幹事比率は約4割、幹事会社まで含めると約6割と、マザーマーケットで圧倒的なシェアをもちつつ、日本以外でも本格的なフランチャイズを兼ね備える唯一の会社です。また、ウェルス・マネジメント部門には富裕層を中心に日本随一の顧客基盤があり、ホールセール部門のグローバル・マーケットは世界中の機関投資家にアクセスすることができます。こうした野村グループの投資家ネットワークとグローバルなプレゼンスや知見・経験も、世界中のお客様に野村を選んでいただける理由です。

近年、日本ではガバナンス改革や資本効率向上に向けたさまざまな経営判断が増えています。私たちはグループの総合力を活かして、お客様の成長戦略や企業価値向上に向けた取り組みをサポートし続けます。

2 投資家 P.23

- 全資産に対する高度なコンサルティング
- 中長期的な資産形成支援

ウェルス・マネジメント部門では、お客様の「資産をどう増やし、守り、遺すか」というお悩みや「思い描くゴールの実現」のために、豊富な経験・知識をもつ人材がお客様に伴走し、未来を共創することを目指しています。資産運用についてのご提案、相続・承継対策や不動産活用など非金融資産に関するソリューション提供、本業支援や各種アドバイザリーなど、お客様の全資産に対する高度なコンサルティングを行っています。また、人とデジタルツールを組み合わせた利便性の高いユニークなサービス提供や、持株会加入者を始めとする企業勤務者へのサービス (ワークプレイス・ビジネス) を通じて、中長期的な資産形成支援も行っています。

また急速な成長が見込まれるアジア地域でウェルス・マネジメント事業をさらに拡大すべく、2020年よりホールセール部門のもとで海外富裕層ビジネスの成長戦略を進めています。シンガポール・香港に加えて、2023年にはドバイ支店を開設、また新たに北アジア責任者を採用し、お客様の裾野拡大に努めると同時に商品ラインアップの拡充にも取り組んでいます。

3 金融資本市場 P.27

- 金融資本市場への流動性供給、マーケットメイキング
- カスタムメイドな商品組成
- 多様な運用ニーズに対するソリューション提供

ホールセール部門のグローバル・マーケットでは、当社自身のポジションを活用し、マーケットに流動性を供給する役割を担っています。流通市場で取り扱っている商品は、大きく分けて「金利」「クレジット」「為替」「株式」「証券化商品」があり、日本はもちろんのこと、米州・欧州・アジアで高いプレゼンスを有しています。同時にお客様のニーズにあった商品の開発・組成を行うことで、金融資本市場のイノベーションにも貢献しています。このようにグローバル・マーケットは、野村グループにおける商品供給の役割も担っており、例えば企業の合併・買収の際には金利や為替ヘッジなどのソリューションも提供しています。

投資家のさまざまな運用ニーズに対するソリューションを提供することも、野村グループの大切な役割です。インベストメント・マネジメント部門では、上場株式や債券といった伝統的な資産から、プライベート・エクイティやプライベート・デット、不動産や森林資源などのオルタナティブ資産まで幅広い運用商品を取り揃えています。

インベストメント・バンキング グローバル・ヘッド
後藤 匡洋



2020年4月、インベストメント・バンキングのグローバル・ヘッドに就任。M&Aでのキャリアが長く、米国ワッサー・スタイン・ペレラへの出向も経験。テレコム・メディアや機械・自動車のカバレッジ担当に加え、商社・金融スポンサー（ファンド）のカバレッジチームのヘッド、EMEA インベストメント・バンキングの共同部門長、引受関連プロダクトの担当役員などを歴任。2022年4月、野村證券の代表取締役副社長に就任。

発行体・事業主体

企業の成長のサポート

ホールセール部門のインベストメント・バンキングでは、お客様の成長戦略や企業価値向上に向けたさまざまな取り組みをサポートしています。本特集では、インベストメント・バンキング グローバル・ヘッドの後藤執行役員に昨今のビジネス環境や今後の戦略についてインタビューを実施しました。

ここ数年の事業環境の変化を受けて、日本の企業経営者のマインドはどのように変わっていますか

大きな変化として、コーポレート・ガバナンスへの意識の高まりが挙げられます。株主との対話、資本効率性、収益性などが今まで以上に意識されるようになっていと感じます。制度面では、「企業買収における行動指針」が公表され、コーポレート・アクションの活発化に繋がっています。また、従前より政策保有株式の売却は取り組まれていましたが、売却資金を新たな成長分野に振り向けたり、事業ポートフォリオを入れ替えたりと、限りある資本を将来の成長にいかにつ率的に振り分けていくかを経営者がますます真剣に考え、実行するようになってきました。当社は経営者の一番近くで、お客様の成長を支援させていただいています。私が常に

インベストメント・バンキングのメンバーに伝えているのは、お客様のことを確りと理解したうえで企業の成長を考えることのできる存在であってほしいということです。お客様が具体的なご決断に至る前段階から、中長期の成長戦略をどのようにしていくべきか、そのためにはどのような資本政策を取るべきか、そしてそれらをどのように社内外に打ち出すべきか、そしてそれら戦略や計画の遂行をしっかりサポートできる存在であることが、求められていると考えています。

「パブリックに加え、プライベート領域の拡大・強化」に向けて、エクイティ・プライベート・プレイズメント※（以下、EPP）への取り組みも強化しています

EPPはグローバルに積極的に取り組んでいる分野です。北米、欧州、アジアに専

任のバンカーを置いて、日本では2022年に設立した「IBプライベート・ビジネス推進部」を中心に取り組んでいます。グローバル連携はもちろんのこと、ウェルス・マネジメント部門を含む部門間連携により、ビジネス機会の創出と案件成就に向けて協力しています。昨年度、日本では特定投資家向け銘柄制度（J-Ships）を活用した非上場株式の勧誘・販売による資金調達で1号案件を完了しました。件数や規模よりも、特に質にこだわりながら慎重に取り組んでいます。また、同じく昨年度は日米のクロスボーダー案件として、植物工場にてイチゴの栽培を手掛ける米国スタートアップのOishii Farmの資金調達を手がけました。戦略的な意義のある日本企業が投資家として出資しています。対象となる企業は資金を必要としている成長企業がほとんどであり、当

“ お客様の悩みにお応えすることが当社の使命 ”

社は戦略的な投資家、機関投資家、特定投資家など、資金の出し手に合わせた手法でアプローチして、プライベートな資金調達に拡大に取り組んでいます。今後も国内外で成長企業をサポートしてまいります。

※ 非公開企業と投資家による資本の調達・投資

海外ビジネスについて教えてください

当社は、グローバルなカバレッジ体制とプロダクトの執行体制を確立しています。GII (Greentech Industrials and Infrastructure)、コンシューマー&リテールやファイナンススポンサー等のセクターカバレッジや、M&A、ファイナンスやソリューションなどのプラットフォームを有しており、お客様に提供するコンテンツを重視したセクターカバレッジの下、

M&Aやファイナンス、ソリューション等、様々なビジネスを展開しています。当社がもつ競争力をさらに強化し、海外マーケットで存在感を高めるために、引き続き、日本での優位性を最大限活用しつつグローバルにビジネスを推進するとともにアドバイザー全般の強化を図っていきます。優秀な人材の採用や効果的な育成を行うとともに、アドバイザーを起点としたクロスセルを通じてビジネスを複合化することで、各チームの生産性をさらに高めたいと考えています。

インベストメント・バンキングの今後の戦略について、2024年4月に制定されたパースとの関係性も含めて教えてください

私たちの仕事は、お客様の企業価値向上や成長を支援することです。様々なお客様の悩みにお応えすることが当社の使命

であり、グローバルおよびグループワイドに連携することでお客様への付加価値提供に努めていきます。インベストメント・バンキングはその要の役割も担っていると考えており、従来の投資銀行ビジネスに加えてウェルス・マネジメント部門等との部門間連携により、日本にて高いシェアを誇るワークプレイス・ビジネスを通じ、従業員のファイナンシャル・ウェルネス向上に取り組む企業の人的資本経営もサポートしてまいります。金融資本市場の力を活用した取引を通じて、お客様の企業価値・資産価値が向上することで、技術力の向上、雇用の創出、サステナビリティへの対応や日本の競争力の向上など、「豊かな社会の実現」への貢献につながると信じています。

Special Feature

2

(写真左から)

名古屋支店プライベート・
ウェルス・マネジメント二部

岩波孝一郎

ワークプレイス・コンサルティング部

大野由紀子

本店営業四部

日高聖矢

デジタル・カスタマーサービス部

嶋川結美



投資家

お客様のニーズに合わせた商品・サービス提供による信頼の獲得

ウェルス・マネジメント部門は、2019年よりお客様の属性に合わせて
当社の営業担当者（パートナー）を配置する領域別アプローチを進めてきました。
本特集では各領域の最前線で資産管理サービスに従事する4名のパートナーにインタビューを行っています。

現在の担当業務を教えてください

岩波 プライベート・ウェルス・マネジメント部（以下、「PWM」）は、超富裕層や法人・オーナーのお客様をカバーしており、私は名古屋支店PWM部に所属しています。

法人・オーナー向けビジネスでは、自社株マネジメント、不動産などの資産や本業のお悩みに対して、本社の部署とも連携しながらサポートしています。お客様から信頼いただけないとお悩みをお伺いすることもできません。お客様のニーズに合わせたソリューションや商品をオーダーメイドで提供し、お客様からの信頼の対価としてフィーをいただけることに、とてもやりがいを感じています。

日高 私はウェルス・マネジメントのプロフェッショナルを目指したいという志をもち、新卒で大手銀行に入り、個人向け営業や富裕層向けのバンカー業務などを経

験しました。そして2023年5月に野村に中途入社しました。今はウェルス・マネジメント課（以下、「WM」）で富裕層のお客様の資産運用や相続対策、不動産などの多様なお悩みに対応しています。

嶋川 私が所属するデジタル・カスタマーサービス部（以下、「DCS」）は、「デジタルを活用し、より多くのお客様に野村の商品・サービスを提供し、お客様の満足度を向上する」というミッションを掲げています。約200名のパートナーが、デジタルツールを活用しながら非対面のお客様に金融サービスを提供し、お客様との接触時間を意識しながら日々活動しています。

大野 私は、ワークプレイス・コンサルティング部（以下、「WPC」）に所属しています。野村のワークプレイス・ビジネスは、持株会をはじめとする職場制度の活用支援を通じて法人のお客様の人的資本経営をサポートするB to Bビジネスと、法人にお勤めの役職員の資産管理をサ

ポートするB to Cビジネスがあり、WPCは後者を担当しています。WPCでは、お客様が豊かな人生を送れるように、デジタルツールを活用し、お客様のライフイベントにおけるさまざまな課題の解決策をともに考えています。

野村グループは、領域別アプローチにいち早く舵を切りました。皆さんが感じる野村の強みや差別化ポイントはどのようなところですか

嶋川 お客様のニーズに対し、パートナーからの提案とデジタルの活用を組み合わせることで、効果的なサービス提供ができていますと実感しています。DCSが担当するマスアフルメント層の多くのお客様は、「将来に向けて適切に資産を増やしたい」、「信頼できる金融機関に気軽に相談したい」というシンプルなニーズをおもちです。デジタルをベースに情報提供や資産のフォローをすることでお客様



本店営業四部

日高聖矢

主に、地域の個人富裕層や法人等のお客様に対して、資産運用の提案に加え、ご資産全体の課題解決のためのさまざまなソリューションを提供する業務を担当



名古屋支店プライベート・ウェルス・マネジメント二部

岩波孝一郎

主に、上場・未上場を問わず事業法人やそのオーナー様など、超富裕層のお客様に対して、資産運用の提案に加え、お客様固有の課題解決に向け、さまざまなソリューションを提供する業務を担当



ワークプレイス・コンサルティング部

大野由紀子

主に、上場企業役員のお客様に対して、ワークプレイス（職域）ビジネスを通じて資産形成をサポートする業務を担当



デジタル・カスタマーサービス部

嶋川結美

主に、マスマルエント層のお客様に対して、デジタルとパートナーを組み合わせたサービスを提供する業務を担当

のニーズを理解し、パートナーが多彩な商品を組み合わせ、最適なポートフォリオを提案することは、従来の対面ビジネスや自己取引型のネット証券にはない、新たな野村の強みや差別化要因になっています。

大野 WPCでは企業別担当制を設けています。同じ企業を担当するパートナー同士で情報交換し、退職金や企業年金制度など、担当企業の各種制度への理解を深めることで、個々のお客様により適したサービスを提供できるようになりました。現役世代のお客様が大半ですので、隔週の土日営業やお昼休みを利用したりリモート面談を行うなど、相談しやすい環境を整えています。

持株会における野村のシェアは、企業数で41%、会員数で55%と非常に高いです。持株会をはじめとするワークプレイスサービスの総合的な提供を通じて野村の認知度を向上させ、普段から「お金の

産業医」のような感覚で野村を近くに感じていただきたいですね。そして定年退職を迎える際には退職金運用の相談でファーストコールをいただけるような存在でありたいです。

岩波 私も一番良くなったのは、同じ属性のお客様を担当するメンバーが集まることでナレッジが蓄積されることだと感じます。私の上司はコーポレート・ファイナンス出身、私はプライベート・バンキング出身なので、本業や自社株に関する私たちの知見をチームメンバーに常に共有し、一緒にやっていくことで、全体のレベルアップにつながっています。

また、パートナーが主体的に関係者と協働してお客様への提案を行うことで、人材のレベルアップにつながっています。例えば自社株マネジメントの税金に関するご提案は税理士と一緒に、不動産の話であれば提携不動産会社の方と一緒に行うことがありますが、こうした関連組織

との連携もパートナー主導でアレンジします。こうして、パートナーはお客様から信頼されることとなりますし、多様なビジネスを経験して成長することもできます。

日高 私もパートナーのレベルの高さが野村の強みだと実感しています。現場での経験豊富な方が支店長など管理職を務めており、さまざまなアイデアがチームでどんどんブラッシュアップされ日々の業務に活かされています。

部門共通テーマである資産管理ビジネスという観点で注力していることは何でしょうか

大野 ライフプランシミュレーションやNomura Navigation（全資産ポートフォリオ管理ツール）等を活用し、ご希望やお悩みに寄り添ったソリューション提供を心がけています。特に退職のタイミングが近づき、セカンドライフを設計する際には、長く持株会を続けてきたお客様ですので、昨今の株価上昇で全資産の

50%~70%を持株が占めるという、いびつな資産構成の方が増えています。持株会以外に運用経験がまったくないお客様も少なくありません。このようなお客様にも、資産全体のバランスを重視し、お望み通りのライフプランを実現するための資産管理という観点でコンサルティングを行っています。

岩波 PWMでは、お客様のニーズが複雑化しているため、プライベート商品の提案が増えています。他社でも商品提案していますが、ここまで幅広くラインアップを揃えているのは野村だけで、商品の差別化につながっていますね。もちろん、プライベート商品をただ買ってくださいというアプローチではなく、お客様のポートフォリオを分析し、バランスシート全体を最適化するなかで必要に応じてプライベート商品を活用いただくことを心掛けています。

日高 WMでも、将来のインフレや社会保険料の負担増などを考え、次世代へど

のようにバトンタッチしていくべきかを相談されることが増えています。こうした相続・承継に関するニーズに対して、本社部署や税理士等と連携のうえ、保険や遺言信託等によるソリューション提供することを資産管理ビジネスの一環として取り組んでいます。

資産運用立国実現に向けて資産管理の重要性がうたわれていますが、お客様のニーズに変化はありますか。そのなかで、野村の役割は何と考えていますか

嶋川 お客様は、インフレにより敏感になられていると感じます。投資に後ろ向きだったお客様も、将来に対する漠然とした不安から資産運用の必要性を感じ、相談されるケースが増えています。新NISA制度も後押しとなっていますが、情報があふれるなかで何に投資をすれば良いかわからない方も多くいらっしゃいます。そこで重要なのは、お客様の価値観まで理

解し、お客様それぞれのご意向や目指すゴールに合わせて解決策を届けられる野村のパートナーの存在です。デジタルとパートナーの両面から商品・サービスを提供できる強みを活かし、多くのお客様に資産運用に関心をもっていただき、資産を拡大させ、豊かな社会を実現することが野村の役割だと思います。

大野 長期にわたるデフレを背景に「退職金は預金に置き、減らなければいい」とお考えだったお客様が、金利上昇やインフレで、真剣に資産運用を考え始めています。年2%の物価上昇率を反映させて金融資産残高のシミュレーションを行ったところ、予想以上のスピードで資産が減っていくのをご覧になって、やはり預金だけでは、予想以上のスピードで資産が減るかもしれないと真剣に運用を考えだす瞬間を日々目のあたりにしています。

また長寿化に伴い、お客様も短期的な利益ではなく、長期目線での資産管理を

求める方向に変化しています。お客様のライフサイクルや資産全体を把握したうえで、お客様のご希望を叶え、お悩みを解決できるようなきめ細やかなサービスやソリューションを提供していくことが私たちの役割です。

日高 WMでは、資産運用以外のニーズも高まっています。例えば、法人のお客様のなかには従業員の採用が難しいので、福利厚生を整えて採用ページで打ち出したいというニーズがあります。そこで、従業員への福利厚生の拡充に向けた仕組みをサポートするなど、本業支援に関するサービス提供を行っております。また、個人のお客様では、世代を超えてご家族全体の資産管理を任せたいといったニーズも高まっているため、ご資産全体を捉えたアプローチがより大事になっています。このように、ワンストップで相談したいというニーズに応えていくのが野村の役割だと思います。

岩波 法人のお客様も、インフレや為替変動、賃金上昇などを実感し、預金に代わる運用方法を真剣に考え始めています。こうしたご相談に対して、法人のバランスシートでどのぐらい運用すべきかを定量的にお見せし、納得性を高めたくうえで、オーダーメイド商品を含めてお客様のご意向に沿ったご提案をしています。また、お客様のお悩みは時間とともに変化していきます。世の中の変化や市場の潮流を捉えつつ、お客様の変化に常にアンテナを張り、一番にご相談いただけるパートナーを目指していきたいですね。

投資家

北アジアでの富裕層ビジネスの構築

富裕層顧客との長期的な信頼関係を構築することでビジネス基盤の拡大を狙う海外富裕層ビジネスのリーダーに話を聞きました。



インターナショナル・ウェルス・マネジメント北アジアヘッド

Rudolf Hitsch

2023年、北アジアの海外富裕層ビジネスの責任者として野村に入社。それ以前は25年間、米系金融機関で主に中国本土出身の富裕層を対象としたオフショアのプライベート・バンキング・ビジネスに注力。長年の豊富な経験を踏まえ、現在、当社の香港拠点において海外富裕層ビジネスの拡大および担当地域の拡大の役割を担う。

欧米金融機関における25年の経験を通じて、現地の顧客ニーズを満たすために求められるものは何だと考えますか

ローカル市場に参入する外資系企業は、自国市場での成功体験を複製しようとする傾向がありますが、リーディング・カンパニーになるためには、もっと自国市場とローカル市場の違いを考慮する必要があります。好不況のサイクルを受けて戦略を変更する銀行をみてきましたが、業界の循環性を考慮してより長期的に戦略を検討すべきと考えます。

また、顧客の信頼を得ることが重要です。多くのお客様はビジネスを興した経営者です。他人の意見を聞いて成功したのではなく、周囲が不可能と思うようなやり方で途を切り開いてきた方々です。このビジネスで成功するためには、彼らが希望する方法でリスクを取ることができる包括的なプラットフォームと、優れたサービスを提供することが必要です。もちろん、

お客様は優れたバンカーからのアドバイスを覚えています。例えば、バンカーは顧客に対して時に投資ペースを落とすことを勧めることもあります。時間はかかりますが、そうして相互理解と信頼が構築されれば、お客様はバンカーのアドバイスを取り入れようとしています。

野村に入社した理由は何ですか。海外富裕層ビジネスの成長機会はどこにあると考えていますか

日本で既に強固な基盤をもつ野村が、富裕層ビジネスをその他アジア地域に拡大していくというのは、今後数年間でもっともワクワクする、起業家のような機会を経験できるだろうと思いました。昨今のアジアでの地政学リスクの高まりやグローバル化から脱グローバル化へのトレンドのシフトは、アジア地域に不確実性をもたらしています。世界の金融機関がアジア戦略を考え直す一方で、アジア地域の

金融機関には新たなビジネス機会になっています。特にアジアの投資家にとっては欧米以外の金融機関と取引を行うきっかけにもなっています。こうした状況はアジアの顧客にグローバルなプラットフォームを提供するという目標をもったアジアに本拠を置くプライベートバンク、当社にとってチャンスだと思っています。

日本での強みを活かして、アジアのトップ15に入るプライベートバンクになるという目標をどのように実現しますか

顧客から最初に選ばれる金融機関になること、日本におけるトップ・ポジションを活かして高品質で差別化された投資商品、ローン、リスク管理サービスを提供することが重要だと考えています。加えて、リスク分散は、資産管理における重要な概念であり、これには法制度面でのリスク管理も含まれます。変化する未来を想定して新しいセットアップを検討している

潜在顧客へ、当社は日本という新しい付加価値を提供することができます。

一方、北アジアの顧客は、資金の大半を米国、欧州、香港へ投資しており、グローバルでの投資機会を提供することが重要です。ビジネスの約半分を日本国外で行っている当社は、アジアの主要な企業家ファミリーに高い付加価値を提供することが可能です。

フランチャイズを構築するうえで、もっとも意識していることは何ですか

私たちの価値観を共有し、長期的な関係を構築することに重点を置く、経験豊かで能力があり、勤勉で起業家精神のあるプライベート・バンカーを採用することです。同時に、急成長ビジネスを運営する起業家をターゲットにすることも重要です。そうすることで、彼らと一緒に私たちのプラットフォームを成長させることができます。

Special Feature 3

グローバル・マーケット・セールスヘッド
Samir Patel



大手米系銀行のデリバティブ・デスクで12年間働いたのち、2009年に野村グループに入社し、米州エクイティ・デリバティブの立ち上げを経験。現在はフィクスト・インカムとエクイティのグローバル・セールスヘッドを務める。

金融資本市場

顧客リレーションに根差したビジネスの構築

差別化されたソリューションを提供しつつ、高付加価値分野にフォーカスすることで、顧客基盤の拡大を図ろうとするグローバル・マーケットのセールスヘッドに、顧客ビジネスについて話を聞きました。

どのように現在の顧客基盤を構築したのですか

実は米州デリバティブを立ち上げた当初の4カ月間は、まったくお客様がいませんでした。最初のお客様は取引業者に対して厳しい要求をすることで知られたファンドでしたが、お客様の期待に沿った差別化されたサービスを提供してきたことで、いまでは、すべての地域で幅広い取引を行っていただく最重要顧客の1社となっています。

私たちセールス・チームは、お客様との取引で得られる潜在的な収益を重視します。当社が競争力を持ち、付加価値を提供できる分野で、そのアイデアやサービス、トレーディング力を評価していただけるお客様との取引に注力するのです。こうした顧客戦略を推進するために、どのお客様が取引を

増やしていただけそうか、私たちの経営資源をどこに集中させるべきかを精緻に分析しました。私たちの日本を除く各地域の顧客リストは他社と比較しても、私たち独自のサービスラインアップに則したユニークなもので、異なる収益機会をもたらしています。

野村の差別化要素は何ですか

価値あるトレーディング・アイデアを生み出すという観点で、最大の差別化要因は人材です。単なるプライスやバランスシートの提供ではなく、アイデアやソリューションが、私たちの提供価値を高めます。お客様の投資プロセスをサポートし、取引価格、流動性、リスク管理等の改善にどう貢献できるかを提案します。これがお客様と

の長期的な関係構築の基礎となります。

当社は欧米大手金融機関と比べて規模が小さく、すべての商品を取り扱うことはできませんが、私たちが取り扱う商品・サービスでは、彼らに伍して成功を収めています。お客様と話す際は、各商品・地域における当社の強みを伝え、彼らがこうした分野で取引を行っていただけるようであれば、プラットフォームを提供します。

日本での強みも差別化要因です。日本のフランチャイズを活かし、東西を結び、サービスを提供しています。

強力な文化をもつ、生産的で多様性のあるセールス・チームをどのように構築し、顧客の利益に貢献することに成功しましたか

私たちは顧客第一のアプローチを確立

“ 日本を除く各地域の顧客リストは、他社と比較しても、その独自のサービスラインアップに則したユニークなもので、異なる収益機会をもたらしています ”

し、お客様への誠実さを大切にしている価値観を共有する、経験豊富でかつ安定したチームです。長期的な関係を重視し、お客様を成功に導くために、セールス・チームがアイデアを出し、トレーダーと密に連携しています。多くの場合、安定したチームが最高の成果をもたらすことから、組織運営では安定性を特に重視します。

顧客第一のアプローチは、顧客の最善の利益のために価値を提供する方法を探し、誠実に行動することで、信頼を獲得することです。常にお客様に最高の経験を提供することを目指しています。

顧客をグローバルで拡大させていくための優先事項は何ですか

まずは海外顧客基盤のさらなる強化で

す。グローバル・マーケット収益に占める顧客フロー収益は適正な水準ですが、業績の変動を低減させる意味でも、顧客のウォレットシェア*をもっと高めていきます。

ここ数年、セールス・チームを拡充し、強みのある商品・サービスをグローバルに展開するべく取り組んでいます。「クロスセル」は、私たちが注力するポイントです。これは、特定の商品や地域における強みを活かし、商品・地域の枠を越えてビジネスを展開していくことです。例えば投資ファンド向けのファイナンスは私たちが米州で強みをもつビジネスですが、昨年、来日して日本の投資家向けにもマーケティングを行い、新たな顧客を獲得することができました。また、海外において重要な顧客であるヘッジファンドに加えて、アセッ

ト・マネージャーや保険会社へ、顧客基盤を拡大すると同時に、インベストメント・バンキングと協働しプライベート・エクイティや事業会社の顧客開拓を行っています。

こうした取り組みを加速するため、セールス・チームに新たなインセンティブの仕組みも導入しました。

また、潜在的な収益機会の大きいお客様との取引に十分な時間とリソースを確保できるよう、海外地域で新規顧客の口座開設を行う都度、セールスにコストを負荷しています。口座を維持するにはコストがかかることをセールスに認識させ、リソースを配分すべき顧客に焦点を当てられるような体制や意識作りに取り組んでいます。

* 顧客内における当社シェア